

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN GRESIK DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Eka Fitria Kusumawati
Universitas Negeri Surabaya
vee.puffy@yahoo.co.id

ABSTRACT

In the face of an increasingly complex business environment required performance measurement methods that can assess the company's performance accurately and thoroughly, method can be used is the Balanced Scorecard. This study aims to measure the performance of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik by using the concept of Balanced Scorecard with the four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. Research case study, data collection using primary data and secondary data. Primary data obtained from questionnaires using simple random sampling technique which is obtained from employees and customers of PDAM Kabupaten Gresik, and secondary data obtained from company annual reports over a period of five years ie 2006 to 2010. The results of these questionnaires have been tested the validity and reliability. From this research it is known that the financial perspective can be quite good, the customer's perspective has a pretty good performance, internal business process perspective shows that good corporate performance, and learning and growth perspective can be said to be less good.

Keywords : *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Air adalah salah satu sumber daya nasional dan merupakan kebutuhan pokok bagi seluruh anggota masyarakat yang diantaranya adalah kebutuhan akan air minum. Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air dan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, diamanatkan bahwa pengembangan sistem penyediaan dan pelayanan air minum kepada masyarakat merupakan tanggung jawab Pemerintah dan Pemerintah Daerah/Kabupaten/Kota yang diselenggarakan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat dengan menjamin standar kebutuhan pokok air minum bagi masyarakat yang memenuhi syarat kualitas, kuantitas dan kontinuitas yang kebijakan pelaksanaannya dilaksanakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM Kabupaten Gresik adalah salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang diberi tugas

mengelola air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Kabupaten Gresik yang tersebar baik di dalam kota maupun di pedesaan. (<http://pdam.gresik.go.id/>)

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan itu dapat dikurangi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan, sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup penting karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan. BSC melihat organisasi dari empat perspektif yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*).

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur keempat aspek berdasarkan visi, misi dan tujuan dalam strategi perusahaan yang terdapat pada PDAM kabupaten Gresik, karena selama ini pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Gresik hanya diukur dari hasil pemeriksaan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja yang dilakukan oleh Akuntan Publik maupun oleh BPKP, yang

menghasilkan penilaian kinerja yang cukup baik. Penulis memilih melakukan penelitian pada PDAM Kabupaten Gresik dikarenakan latar belakang perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan di Kabupaten Gresik yang mengelola air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Kabupaten Gresik, sehingga penulis merasa tertarik dan perlu mengadakan penelitian terhadap analisis kinerja pada PDAM Kabupaten Gresik tahun 2006 – 2010. Setelah aspek-aspek finansial dan non finansial diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di PDAM Kabupaten Gresik menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul “Analisis Kinerja PDAM Kabupaten Gresik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat ditetapkan rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

Bagaimana penilaian kinerja organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran).

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran).

KAJIAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. (Zudia, 2010)

Untuk dapat menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya. Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial (*financial perspective*) dan perspektif non finansial (*customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective*) secara seimbang. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. (Zudia, 2010)

Awalnya BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif, yang penggunaannya diukur hanya dari segi keuangan saja. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan

pertumbuhan), yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC merupakan salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Perspektif keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi perusahaan dapat memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui presentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. (Aurora, 2010)

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1. *Growth* (bertumbuh). Merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis, pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.
2. *Sustain* (bertahan). Tahap kedua dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat

pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

3. *Harvest* (menuai). Tahap ketiga dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu:

- a. Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemicu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- a. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- b. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor-faktor tak berwujud bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. (no name, no date)

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses Inovasi, adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.
2. Proses Operasi, adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.
3. Pelayanan Purna Jual, yang dimaksud di sini dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Kaplan (Kaplan, dan Norton, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja, adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan.

Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a. Kepuasan pekerja, merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi pekerja, adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi, adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *balanced scorecard* (BSC) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Aurora, 2010):

1. Komprehensif. BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren. BSC mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
3. Berimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
4. Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Penelitian Terdahulu

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendra Adiwijaya (2008) dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas” memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat penurunan ROI sebesar 0,45% pada tahun 2006, Profit Margin juga mengalami penurunan menjadi sebesar 0,40%, dan penurunan Operating Ratio menjadi sebesar 40,50% pada tahun yang sama. Dalam perspektif pelanggan terdapat penurunan akuisisi pelanggan menjadi sebesar

0% pada tahun 2006, dan tingkat retensi pelanggan meningkat menjadi sebesar 100%, namun profitabilitas pelanggan mengalami penurunan menjadi sebesar 0,29% pada tahun yang sama. Dalam perspektif proses bisnis internal rata-rata tingkat inovasi perusahaan selama 3 tahun adalah 56,97%, dan untuk pemenuhan pesanan kepada pelanggan pada tahun 2006 mencapai 93,79%. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat peningkatan produktivitas karyawan sebesar Rp 1.667.387,82 pada tahun 2006, kemudian retensi karyawan mengalami penurunan menjadi sebesar 2,08%.

2. Ahmad Falah Rusdiyanto (2010), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang” memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik pada *Current Ratio*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*. Dalam perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang baik pada tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, sedangkan retensi pelanggan mengalami penurunan. Dalam perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada inovasi perusahaan dan layanan purna jual. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik pada tingkat kepuasan karyawan, sedangkan produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup.

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian berupa studi kasus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen tersebut diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diteliti saja. Penelitian dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik dengan data berupa elemen-

elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja, dengan metode *Balanced Scorecard*.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Kinerja Perspektif Keuangan

- a. *Current Ratio*, kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan

$$\text{aktiva lancar. } Current Ratio = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- b. *Profit Margin*, digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan.

$$Profit Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- c. *Operating Ratio*, pemanfaatan biaya yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan

$$\text{penjualan bersih. } Operating Ratio = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

- d. *Return on Investment* (ROI), kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih.

$$Return On Investment = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

- a. Tingkat Pemerolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

- b. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

- c. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pelanggan} \times \text{jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

- d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

- Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada. Pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- Layanan Purna Jual, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan. Pengukuran dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan PDAM Kabupaten Gresik. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

- Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Rumus yang digunakan adalah : Produktifitas Karyawan = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$

Jenis dan Sumber Data

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan karyawan PDAM Kabupaten Gresik, yang disebarakan masing-masing sebanyak 20 responden.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode lima tahun yaitu 2006 sampai dengan 2010. Data yang diambil terdapat dalam Laporan Kegiatan Operasional dan Pengembangan PDAM Gresik pada aspek administrasi dan keuangan.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Penelitian diharapkan dapat memperoleh hasil yang objektif (*valid*) dan dapat diuji konsistensinya (*reliability*). Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan tarif signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pengambilan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel.

Untuk perhitungan bobot penilaian kuesioner kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala Likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Tidak Puas

3 = Cukup Puas

4 = Puas

5 = Sangat Puas

Teknik Analisis Data

1. Mengumpulkan data, antara lain data keuangan perusahaan, laporan kinerja perusahaan, data karyawan dan pelanggan, dan penyebaran kuesioner karyawan dan pelanggan.
2. Mengklasifikasikan data ke dalam masing-masing perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Mengolah data, setiap data dalam masing-masing perspektif diolah dengan memasukkannya ke dalam rumus yang sudah ditetapkan.
4. Menganalisis data, data yang sudah diolah kemudian hasilnya dianalisis perkembangannya dari tahun ke tahun.
5. Memberi skor untuk masing-masing perspektif kinerja, skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 1 Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi 2001

Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya kurang dari 50% (skor 0), “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan 0,6, dan sisanya adalah “cukup” yaitu antara 0 – 0,6.

6. Membuat kesimpulan mengenai penerapan *balanced scorecard* dengan menghasilkan pengukuran kinerja yang bernilai kurang/cukup/baik pada PDAM Kabupaten Gresik.

PEMBAHASAN

Analisis Kinerja PDAM Kabupaten Gresik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap:

Tabel 2 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun					Rata – rata	Kriteria	Skor
	2006	2007	2008	2009	2010			
ROI	0,02%	1,53%	(7,79%)	(5,84%)	(3,34%)	(3,70%)	Kurang	-1
<i>Profit Margin</i>	3,36%	2,90%	(15,42%)	(21,48%)	(15,57%)	(11,74%)	Cukup	0
<i>Operating Ratio</i>	105,97%	109,10%	126,72%	141,08%	138,47%	124,26%	Baik	1
<i>Current Ratio</i>	33,28%	63,67%	45,33%	72,06%	50,57%	52,98%	Cukup	0

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari data di atas terlihat bahwa nilai ROI mengalami penurunan 1,51% dari tahun 2006 sampai dengan 2007. Pada tahun 2008 sampai dengan 2010 didapatkan prosentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian selama tahun tersebut. Namun selama kurun waktu tiga tahun tersebut terdapat kenaikan yang terus meningkat dari tahun ke tahun, yaitu 1,95% pada tahun 2008 ke 2009 dan 2,5% dari tahun 2009 ke tahun 2010. Meskipun prosentase ROI pada tiga tahun terakhir bernilai negatif, akan tetapi mengalami kenaikan yang cukup stabil yang tentu saja berdampak positif bagi perusahaan. Pada *Profit Margin* terdapat kenaikan pada tahun 2006 ke 2007 sebesar 0,46%, sedangkan pada tiga tahun terakhir terdapat nilai negatif yang dikarenakan perusahaan mengalami kerugian selama tahun itu. *Profit Margin* pada tahun 2008 ke 2009 mengalami penurunan sebesar 6,06% kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2009 ke 2010 sebesar 5,91%. Pada *Operating Ratio* terjadi penurunan dari tahun 2006 sampai 2009, yaitu 3,13% pada tahun 2007, 17,62% pada tahun 2008, dan 14,36% pada tahun 2009. Sedangkan pada tahun 2010 mengalami kenaikan yaitu sebesar 2,61%. Terjadinya kenaikan pada tahun terakhir menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *Current Ratio* selama lima tahun terjadi penurunan dan kenaikan yang fluktuatif, yaitu pada tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 30,39%, sedangkan pada tahun 2008

mengalami kenaikan sebesar 18,34%, tahun 2009 mengalami penurunan lagi sebesar 26,73%, dan pada tahun 2010 mengalami kenaikan lagi sebesar 21,49%.

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan. Hasilnya diringkas pada tabel 1.2 di bawah ini :

Tabel 3 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Ukuran	Tahun					Rata – rata	Kriteria	Skor
	2006	2007	2008	2009	2010			
Pemerolehan Pelanggan	5,35%	5,73%	4,22%	6,02%	2,08%	4,73%	Cukup	0
Retensi Pelanggan	94,64%	94,26%	95,77%	93,97%	97,91%	95,25%	Cukup	0
Profitabilitas Pelanggan	3,09%	2,58%	(13,93%)	(19,04%)	(12,81%)	(10,29%)	Cukup	0
Kepuasan Pelanggan (*)						67,07%	Cukup	0

Sumber : Data sekunder yang diolah

(*) Data tahun berjalan

Dari hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat dilihat prosentase Pemerolehan Pelanggan mengalami kenaikan dan penurunan sepanjang tahun 2006 sampai tahun 2010. Pada tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 0,38%, tahun 2008 naik sebesar 1,51%, tahun 2009 turun lagi sebesar 1,8%, dan tahun 2010 naik lagi sebesar 3,94%. Kenaikan dan penurunan selama lima tahun ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru PDAM Kabupaten Gresik mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup stabil. Sama halnya pada Retensi Pelanggan selama lima tahun mengalami kenaikan dan penurunan yang fluktuatif yang dikarenakan keterbatasan sumber produksi yang diakibatkan sumber dana untuk pengembangan investasi sangat terbatas sehingga masih banyak daftar tunggu pelanggan yang belum bisa terlayani. Pada Profitabilitas Pelanggan selama tahun 2006 sampai tahun 2007 mengalami kenaikan 0,51%. Sedangkan pada tahun 2008 sampai 2010 terdapat angka negatif yang dikarenakan perusahaan mengalami kerugian selama tahun itu, tetapi pada tahun terakhir profitabilitas pelanggan mengalami kenaikan prosentase yang berarti bahwa

pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan. Pada kepuasan pelanggan pada tahun berjalan terdapat rata-rata prosentase sebesar 67,07%, menunjukkan kepuasan pelanggan PDAM Kabupaten Gresik memiliki nilai yang cukup baik, hal ini dikarenakan perusahaan memberikan pelayanan, sarana dan prasarana, dan mutu produk yang bagus sehingga pelanggan merasa cukup puas.

3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun ukurannya sebagai berikut :

a. Inovasi

Pada PDAM Kabupaten Gresik dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, antara lain inovasi dalam menangani masalah ketergantungan yang tinggi pada tenaga pembangkit dari PLN, dalam hal ini perusahaan telah melakukan upaya mengoptimalkan fungsi genset yang ada dan melakukan pemeliharaan secara rutin. Inovasi dalam menangani masalah besarnya biaya rehabilitasi jaringan perpipaan, dalam hal ini perusahaan telah melakukan upaya merehabilitasi pipa-pipa lama dengan cara mengusulkan pembiayaan rehabilitasi melalui program penyehatan PDAM (optimalisasi, bantuan fisik) ke pemerintah pusat. Inovasi dalam menangani masalah tingginya biaya listrik PLN, dalam hal ini perusahaan telah melakukan upaya efisiensi operasional dan mengajukan keringanan golongan pelanggan ke PLN pusat. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

b. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain telah dilaksanakan sistem komputerisasi meliputi pelayanan On Line Sistem mulai dari pendaftaran, perhitungan rekening, tunggakan rekening, pembayaran rekening, pelaporan keuangan PDAM, dll. Selain itu dapat mengakses web PDAM Kabupaten Gresik dan pelayanan melalui Call Centre untuk informasi jumlah tagihan pelanggan, satuan reaksi cepat

dalam penanggulangan kebocoran dan pengaduan masyarakat. Hal ini semata-mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perhitungan terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan melalui ukuran sebagai berikut :

Tabel 4 Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran	Tahun					Rata – rata	Kriteria	Skor
	2006	2007	2008	2009	2010			
Produktivitas karyawan (Rp)	3.936.440,67	3.373.443,98	(17.228.915,66)	(25.004.065,04)	(14.273.437,5)	(12.763.260,57)	Cukup	0
Retensi karyawan	-	-	1,20%	2,43%	0,39%	0,80%	Cukup	0
Kepuasan karyawan (*)						48,98%	Kurang	-1

Sumber : Data sekunder yang diolah

(*) Data tahun berjalan

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2007, sedangkan pada tahun 2008 sampai dengan 2010 terdapat angka negatif yang dikarenakan perusahaan mengalami kerugian, dan selama tiga tahun itu produktivitas karyawan mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup stabil. Sedangkan untuk retensi karyawan pada tahun 2006 dan 2007 terdapat 0%, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2008 sampai dengan 2010 terlihat prosentase retensi karyawan yang mengalami kenaikan pada tahun 2009 dan penurunan pada tahun berikutnya, hal itu dikarenakan jumlah karyawan yang keluar juga mengalami kenaikan dan penurunan. Pada kepuasan karyawan pada tahun berjalan terdapat rata-rata prosentase sebesar 48,98%, menunjukkan kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Gresik memiliki nilai yang kurang, hal ini disebabkan kurang puasnya karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan memiliki nilai korelasi , sedangkan untuk kepuasan pelanggan memiliki nilai korelasi . Dengan demikian hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan dinyatakan sebagai item yang valid, karena dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0,444 (nilai signifikansi).

Sedangkan untuk pengujian reliabilitas setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,996, dan untuk variabel tingkat kepuasan pelanggan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,974. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel, karena memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, operating ratio dan current ratio diperoleh hasil skor 0 yang berarti bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu pemerolehan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan, diperoleh hasil skor 0 yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang cukup baik.
3. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang meliputi inovasi perusahaan dan layanan purna jual menunjukkan kinerja perusahaan yang baik, karena perusahaan telah mengupayakan untuk memberikan perubahan yang lebih baik dalam inovasi dan layanan purna jual perusahaan.

4. Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan, menunjukkan hasil skor -0,3 bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan kurang baik.

Adapun saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.
2. Manajemen hendaknya memperhatikan perspektif keuangan, karena prosentase yang dihasilkan menunjukkan kenaikan dan penurunan yang fluktuatif setiap tahunnya.
3. Manajemen juga hendaknya memperhatikan aspek non keuangan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja (studi kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Karya ilmiah tidak dipublikasi. Universitas Diponegoro, Semarang. Diakses : <http://eprints.undip.ac.id/22583/1/Skripsi_Novella_Aurora.PDF>
- Bagian keuangan/pelanggan. Perusahaan Daerah Air Minum Gresik. 2010. *Laporan kegiatan operasional dan pengembangan PDAM Gresik*. Gresik : Perusahaan Daerah Air Minum. <<http://pdam.gresik.go.id/>>
- Hanuma, Soraya. dkk. 2011. *Analisis balanced scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (studi kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Karya ilmiah tidak diterbitkan. Diakses pada: <<http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf>>
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- No name. No date. *Balanced scorecard, definisi, konsep, dan perspektif*. <<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>>. Diakses 14 Juli 2012.
- Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra. 2011. *Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada organisasi nirlaba (studi kasus pada Rumah Sakit bhayangkara semarang)*. Karya ilmiah tidak dipublikasi. Diakses: <<http://eprints.undip.ac.id/29537/1/Skripsi001.pdf>>
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. 2010. *Analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Karya ilmiah tidak dipublikasi. Universitas

Diponegoro, Semarang. Diakses :
<http://eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD_FALAH_RUSDIYANTO.pdf>

Zudia, Meirdania. 2010. *Analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep balanced scorecard pada PT Bank Jateng Semarang*. Karya ilmiah tidak dipublikasi. Universitas Diponegoro, Semarang. Diakses :
<http://eprints.undip.ac.id/23070/1/SKRIPSI_ANALISIS_PENILAIAN_KINERJA_ORGANISASI_DENGAN_MENGGUN.pdf>